

Tijdschrift voor Economie en Management
Vol. XLVIII, 3, 2003

Het ontwerpen van een industriële distributiestrategie: de functionele benadering

door P. FRANÇOIS



Pierre François
KULeuven, Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, Leuven

ABSTRACT

In dit artikel bespreekt de auteur de toepassing van een klantgerichte methode voor het uitstippelen van een distributiestrategie voor industriële producten. Deze methode is de functionele benadering, en is gebaseerd op het verzamelen en analyseren van gegevens m.b.t. de eisen die kopers stellen aan een aantal servicedimensies. De methode wordt toegepast op de markt van de agri-chemicals. Verschillende distributiestrategieën worden geëvalueerd a.d.h.v. simulaties van het keuzeproses: een strategie wordt gekozen door een respondent indien aan elke eis gesteld door deze respondent wordt voldaan. De resultaten tonen aan dat respondenten specifieke eisen hebben, en dat sommige strategieën duidelijk domineren.

I. INLEIDING

Alhoewel het algemeen aanvaard is dat het product in de Marketing-mix een centrale plaats inneemt, wordt het succes van een product bepaald door de waarde die het kan scheppen voor zijn gebruiker. Alle diensten die aan de klant worden aangeboden, helpen bijgevolg mee de waarde van het product te verhogen. In dit kader is het inschakelen van tussenpersonen ook een middel om waarde te creëren voor de eindgebruiker, eerder dan een doel.

In dit artikel zal het aksent gelegd worden op de functies die moeten uitgevoerd worden voor de eindgebruiker, en deze functionele benadering zal mede helpen een distributiestrategie uitstippelen.

De ‘klassieke’ visie op distributiestrategie wordt gekenmerkt door het kiezen van een strategie in functie van de productkenmerken (complexiteit van het product, frequentie van aankoop,...) en beoogt vaak het minimaliseren van logistieke kosten (Bingham (1988). Wat is er mis met deze ‘klassieke’ visie?

Een meer klantgerichte visie bekijkt het opzetten van een distributiestrategie vanuit het standpunt van de eindgebruiker van het product: welke prestaties moet een schakel in de waardeketen hem leveren, en hoeveel is hij bereid hiervoor te betalen? De focus is niet meer op het minimaliseren van de kosten, maar op het maximaliseren van de waarde (economisten zouden dit het nut noemen). Zo is het niet uitgesloten dat sommige groepen kopers bereid zijn om meer te betalen, voor het verkrijgen van extra service (i.p.v. het beperken van de kosten).

Klassieke handboeken over Industriële Marketing (Hutt and Speh (1998); Gross et al., (1993)) beschouwen nog altijd distributie als een zaak van het inschakelen van tussenpersonen, waarbij de vraag eerder rijst hoeveel tussenschakels, en hoe selectief de distributie moet zijn. De focus ligt hier op de handelspartners (hun objectieven en beperkingen), en minder op de wensen van de klant. Deze visie heeft ook geen oog voor marktsegmentatie, waarbij verschillende marktsegmenten een verschillende distributiestrategie vereisen en wensen.

Het aantal auteurs dat deze benadering voorstelt is relatief beperkt (Rangan et al, (1992), (1995); Stern et al, (1987); Anderson and Narus (1998)). In het kort komt de procedure neer op het uitvoeren van de volgende stappen:

1. Ga na welke prestatiedimensies gewaardeerd worden door kopers.
2. Meet de wensen van de koper m.b.t. de prestatieniveau's per functie.
3. Ga na of kopers niet kunnen gesegmenteerd worden in functie van hun wensen.
4. Bepaal de prestatieniveau's die gehaald moeten worden (dit is benchmarking).
5. Genereer alternatieve distributiestrategieën die deze benchmarks halen of liefst overschrijden.
6. Evaluatie van alternatieve distributiestrategieën en uiteindelijke keuze.

We zullen een concrete toepassing van deze procedure illustreren met een case-study uit de agri-chemie, namelijk de distributie van bestrijdingsmiddelen voor de landbouw. Een grote producent wou namelijk een doorlichting van zijn huidige distributiestrategie, omdat hij de indruk had dat hij sommige functies beter naar zich kon toetrekken. Marktonderzoek moest uitwijzen welke functieverdeling het beste was voor welk type klant.

II. DE FUNCTIONELE BENADERING

A. *Principes*

1. Onder partners in de waardeketen verstaan we producenten, verdeler/tussenpersonen, en eindgebruikers.
2. Producent en eindgebruiker hebben behoefte aan de uitvoering van specifieke functies om hun eigen bedrijfseconomische activiteit mogelijk en liefst rendabel te maken. Men zou kunnen stellen dat diegene die deze functies uitvoert, in wezen service levert voor zijn klanten.
3. Heel de vraag in het bepalen van een distributiestrategie is dus het toewijzen van functies (en hun uitvoering ervan) aan verschillende spelers in de waardeketen. Men kan trouwens in de praktijk een trend waarnemen naar het herverdelen van functies van de ene partner naar de andere in de waardeketen, onder impuls van een terugkeer naar de kernactiviteiten. In de sector van de elektronische componenten bijvoorbeeld, pogen de grote Europese distributie-

huizen functies over te nemen van zowel producenten zoals Motorola (hun leveranciers), als van hun klanten (diegenen die componenten integreren in afgewerkte producten). Denk aan functies zoals kwaliteitscontrole, application engineering, en voorraadvorming (de klant van de verdeler heeft dan geen eigen voorraad meer).

De herverdeling van functies kan ook plaatsvinden door het inschakelen van partners en/of technologieën, die voordien niet bestonden, of niet deelnamen aan de waardeketen. We denken hier bijvoorbeeld aan het gebruik van het Internet bij het communiceren met klanten (via een website of Extranet), maar ook aan het inschakelen van koerierbedrijven bij het uitvoeren van de logistieke functie (Fedex heeft zo'n overeenkomst met Motorola).

4. Men kan deze functies indelen in verschillende categorieën. De aard van de functies is uiteraard sector- of productspecifiek (denk aan het onderscheid tussen producten en diensten, standaard vs maatproducten, kapitaalgoederen vs componenten en grondstoffen, enz...). Men moet ook een onderscheid maken tussen functies die door de leverancier-producent, resp. door de eindgebruiker gewaardeerd (kunnen) worden.

B. *Over welke functies gaat het?*

1. Functies voor de leverancier

Alhoewel deze functies verder niet in de case zullen betrokken worden, kunnen we hier toch enkele voorbeelden vermelden: markttoegang en -prospectie, voorraadfinanciering, kwaliteitscontrole,... Kortom, de tussenpersoon kan in principe heel wat functies van de producent overnemen. Dit gebeurt in de sector van de distributie van elektronische componenten, waar de grote Europese distributiehuisen elkaar bekonnukkeren door hun activiteiten uit te breiden, en meer specifiek door diensten te leveren, die vroeger door een producent werden geleverd.

2. Functies die waarde scheppen voor de klant-eindgebruiker

De volgende functies kunnen even goed (of zelfs beter) door een tussenpersoon uitgevoerd worden.

a. Aanbodfunctie

1. Concentratie van leveranciers op één plaats, en dus reductie van de zoek- en transactiekosten.
2. Het aanbieden van een breed en diep assortiment, tot zelfs de mogelijkheid tot one-stop shopping.
3. Beschikbaarheid van een voorraad.
4. Een efficiënte bestelmogelijkheid aanbieden (website, CD-ROM, catalogus)

b. Financiële dienstverlening

1. Het reduceren of zelfs elimineren van voorraadvorming bij de klant.
2. Het aanbieden van financierings- en betaalmogelijkheden.

c. Application engineering: bijstand voor de aankoop

1. De klant helpen het beste product kiezen voor zijn toepassing, dank zij een betere kennis van de operaties van de klant.
2. Zoeken naar een geschikte leverancier, dankzij kennis van het productaanbod.
3. Het product aanpassen aan de specificaties van de klant (of een systeem samenstellen op maat van de klant).
4. Een kleiner aankoopvolume of verpakking aanbieden.

d. Dienst-na-verkoop

1. Terugname van defecte producten (en verpakkingen).
2. Opvolging van de levering.
3. Herstelling en vervanging.
4. Verdediging van belangen bij leverancier.
5. Bijstand bij problemen.

III. DE PROCEDURE VAN FUNCTIONELE BENADERING

Wanneer men akkoord gaat met hogervermelde logica, die stelt dat alleen de door de klant gewenste functies moeten toegewezen worden aan de partner die het best geplaatst is om ze uit voeren, dan mondt dit uit in de onderstaande 6-stappen procedure:

A. Identificatie van relevante functies

Voor elk product of dienst kan men gemakkelijk een lijst van relevante dimensies opstellen, die mogelijkerwijze nut opleveren voor klanten. Het belang van deze dimensies wordt bepaald in stap 2. In de praktijk impliceert dit een aantal diepgaande kwalitatieve gesprekken met zeer verschillende gebruikers uit de productcategorie. Het is aan te bevelen om reeds in deze fase te denken aan de mogelijkheid om een aantal segmenten met verschillende eisen te onderscheiden, en dus interviews af te nemen met zeer verschillende respondenten. Welke segmentatievariabelen we kunnen gebruiken, is een empirische vraag, die in stap 3 aan bod komt. Normaliter gebruikt men hiervoor macrosegmentatievariabelen (sector en grootte van het bedrijf), maar er zijn signalen uit de literatuur die erop wijzen dat bijvoorbeeld de grootte van een bedrijf een slechte voorspeller is van haar functievereisten. In de case hebben we inderdaad vastgesteld dat een groot (landbouw)bedrijf dezelfde wensen heeft m.b.t. servicevereisten, als een kleiner bedrijf.

B. Meting van gewenste prestatieniveau's per functie

Dit is een cruciale fase waarbij marktonderzoek een belangrijke rol speelt: welke klant hecht hoeveel belang aan welke functie, en hoeveel service wenst hij dan? Is hij bijvoorbeeld bereid om een product te bestellen en 'x' dagen te wachten op de levering, of verwacht hij integendeel een levering uit voorraad?

De uitvoering van deze fase wordt nog bemoeilijkt door de vereiste om ook na te gaan hoeveel de klant bereid is te betalen voor een hoger niveau van serviceprestatie. Dit derde aspect is in marktonderzoek zeker het moeilijkst te meten op een betrouwbare en valide wijze, maar is wel essentieel: het is te gemakkelijk voor een respondent om tijdens een interview eisen te stellen i.v.m. serviceniveau's als daar geen bereidheid tot betalen tegenover staat. Er bestaan technieken om deze bereidheid tot betalen te schatten (Conjoint Analyse (Green (1971)), Dollarmetriek (Pessemier et al (1971), Revealed preference methoden zoals multinomial logit (McFadden (1981))), maar deze hebben allen hun nadelen, en hun kostprijs. Bovendien heeft men deze methodes nog niet gevalideerd in het kader dat ons hier interesseert, maar eerder bij het verklaren van de voorkeur voor verschillende productattributen.

C. Segmentatie van kopers

De output van fase 2 is een zogenaamde ‘servicenutsfunctie’ bekomen voor elke koper in de steekproef, die uitdrukt hoe sterk hij een bepaald serviceniveau waardeert (het nut van levering uit voorraad, het nut van een ruim assortiment, enz...). Een van de premissen in Marketing is echter dat een klantenpopulatie kan gesegmenteerd worden in functie van hun nutsfuncties, waarbij elk segment bestaat uit kopers die hetzelfde belang hechten aan dezelfde (distributie)functies én hetzelfde prestatieniveau’s verlangen. Segmentatie is essentieel in deze procedure omwille van de volgende redenen:

- a. Door het onderscheiden van segmenten kan men ofwel verschillende distributiestrategieën opzetten voor verschillende segmenten, ofwel één strategie uitstippelen voor één segment, indien strategieën niet compatibel zijn met elkaar.
- b. Verschillende kopers eisen verschillende prestatieniveau’s. Door ze als gelijk te beschouwen, mist men de opportuniteit om een strategie beter (lees: rendabeler) af te stemmen op een subgroep. Denk aan de directe distributiestrategie van Dell Computers.

D. Benchmarking van partners en concurrenten

Alvorens functies toe te wijzen aan partners, moet men eerst weten hoe goed elke partner is in het uitvoeren van de belangrijkste functies (voor de koper), en hoe goed de concurrentie het doet. Benchmarking bestaat er dan in het beste niveau, aangeboden door de markt, ook aan te bieden, of liefst te overschrijden.

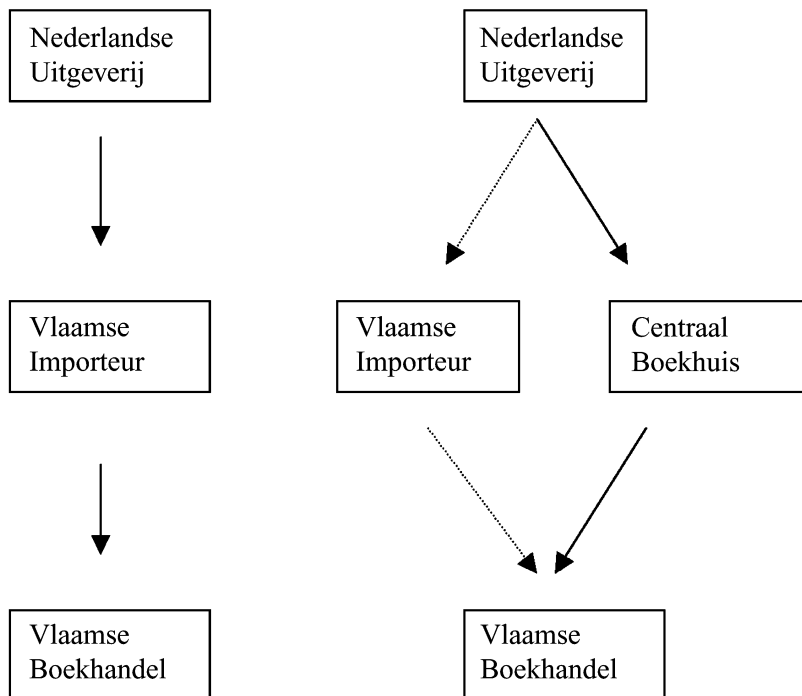
Indien bijvoorbeeld de Horeca belang hecht aan een snelle herstelling van een kassa, en indien alleen lokale dealers kunnen instaan voor het leveren van de gewenste service (herstelling binnen de x uur), dan vormen zij de benchmark, en zal elk distributiesysteem dat kassa’s wenst te leveren aan de Horeca, deze benchmark moeten halen, zeker indien de concurrentie dit serviceniveau reeds haalt.

E. Genereren van alternatieve distributiestrategieën

Een van de hoekstenen van de functionele benadering bestaat erin functies toe te wijzen aan de best presterende partner, wat dus ook als onmiddellijk gevolg heeft dat men soms functies van elkaar moet

scheiden, en toevertrouwen aan verschillende partners. Een klassiek voorbeeld van deze gedachtengang is terug te vinden in de boekenmarkt, en meer specifiek in de boekenimport vanuit Nederland. In onderstaande figuur ziet U links de vorige toestand (voor de functiesplitsing), en rechts na de splitsing.

FIGUUR 1
Evolutie van de distributie in de boekenbranche



Deze splitsing is er gekomen onder druk van de Nederlandse leveranciers (uitgeverijen), die de logistieke functie onttrokken hebben aan de Vlaamse importeurs, en toevertrouwd hebben aan een nieuwe partner (Centraal Boekhuis) die instaat voor voorraadvorming, aanbieden en onderhoud van een elektronisch bestelplatform, transport en facturatie. Deze nieuwe distributiestrategie heeft zware gevolgen gehad voor sommige importeurs, die uiteraard de inkomsten uit het uitvoeren van logistiek verloren zagen gaan, en alleen nog vergoed werden voor het uitvoeren van hun prospectiefunctie. Of de uiteindelijke klant

(boekhandel en boekenkoper) hier beter van geworden is, laten we in het midden. Of het nieuwe systeem ook efficiënter werkt dan het vorige, is niet bewezen.

Het komt er dus op aan om alternatieve scenario's uit te werken, waarbij elk scenario een distributiestrategie voorstelt, waarbij de relevante functies (voor een specifiek koperssegment) worden uitgevoerd door specifieke partners (of partnertypes). Hierbij kan men denken aan typische en/of extreme scenario's zoals directe distributie, waarbij de producent zelf alle functies uitvoert. Denk bijvoorbeeld aan een uitgever die zijn boeken rechtstreeks aan de eindgebruiker verkoopt via zijn website, en zelf instaat voor facturatie en verzending.

Niets belet ons echter om scenario's te bedenken, waarbij sommige functies verdeeld worden over meerdere partners, en waarbij de producent instaat voor o.a. application engineering (het zoeken naar het beste product voor de toepassing van de klant, eventueel het aanpassen ervan, het oplossen van problemen bij de toepassing) via eigen personeel en/of een extranet, desnoods tegen een meerprijs, of op voorwaarde van een minimumafname. Sommige leasingbedrijven bieden via hun extranet de mogelijkheid aan hun klanten om simulaties toe te passen op hun eigen wagenpark.

F. Evaluatie van alternatieve distributiestrategieën en uiteindelijke keuze

Eenmaal men alternatieven (of scenario's) heeft gegenereerd, volstaat het deze met elkaar te vergelijken, en te besluiten welk scenario in staat is om de vereiste prestatieniveau's het best te benaderen of te overtreffen. Uiteraard moet er bij de selectie van de definitieve strategie ook rekening gehouden worden met andere criteria: marktdekking (hoeveel procent van de potentiële markt bereik ik via een bepaalde strategie), marktaandeel (hoeveel procent van de markt is bereid te kopen via het kanaal dat ik aanbied), de kosten van de strategie (inclusief de marge die moet afgestaan worden aan partners). Zo kan de strategie van een uitgever die uitsluitend verkoopt via zijn website, misschien weinig kopers bereiken (indien men de website niet vindt), weinig mensen bereid vinden om daar te bestellen (geen kredietkaartfaciliteit, of angst om het nummer door te geven), maar wel een hogere marge opleveren. Of de strategie ook rendabel is (en rendabeler dan werken via de traditionele groothandel-kleinhandel combinatie), hangt af van de trade-off tussen inkomsten en kosten.

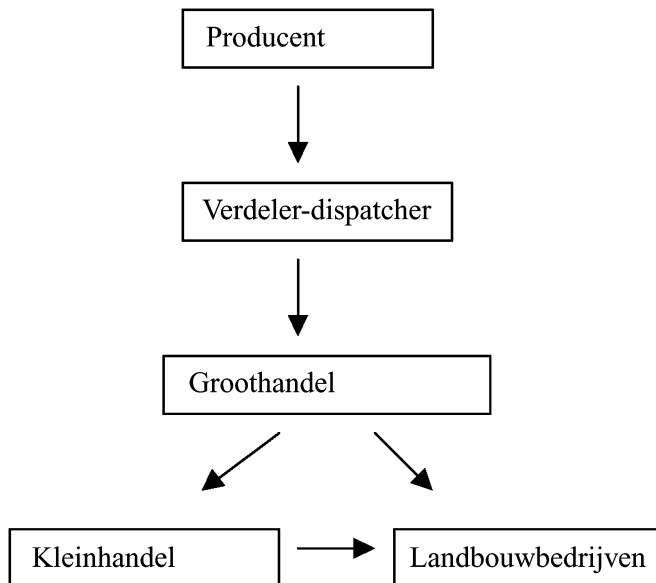
IV. CASE: AGRI-CHEMIE

Laat ons het voorbeeld nemen van een grote fabricant van agri-chemische producten (insecticides, herbicides, fungicides), die zijn distributiestrategie wil doorlichten: biedt hij de strategie aan die kopers (landbouwbedrijven) het meest aanspreekt? De motivering voor deze studie was het beantwoorden van de volgende vragen:

1. Wat willen mijn klanten?
2. Hoe kan ik ze het best bedienen, en kan ik hierbij afstappen van een strategie waarover ik weinig controle heb (namelijk de uitvoering van sommige functies overlaten aan tussenpersonen die hier niet geschikt of gemotiveerd voor zijn).

FIGUUR 2

Huidige distributiestrategie van de producent in de case-study



We gaan de voorgestelde 6-stappen procedure van de functionele benadering toepassen op deze sector.

A. Identificatie van de relevante functies

Uit verkennende gesprekken (voorafgaand aan het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek) met de producent en eigenaars van land-

bouwbedrijven bleken de volgende functies relevant (maar niet noodzakelijk even belangrijk voor elke koper): assortiment (aantal gewenste productvarianten binnen de drie productgroepen), productinformatie, dienst-na-verkoop, verpakkingsgrootte. Deze dimensies zullen bijgevolg voorkomen op de vragenlijst, waarbij aan elke respondent gewoon gevraagd wordt om per dimensie het niveau aan te duiden dat hij verlangt. (zie Tabel 1).

B. Meting van de gewenste prestatieniveau's per functie

Een postale enquête bij 125 Vlaamse landbouwbedrijven (92 hebben de vragenlijst teruggestuurd) leert ons welke prestatieniveau's de steekproef wenst, gegeven de vermelde meerprijs. Dit hoge responspercentage is mede te danken aan de telefonische follow-up die we gedaan hebben bij alle respondenten. Om te vermijden dat respondenten zouden verleid worden om steeds het hoogste niveau aan te duiden, hebben we naast elk niveau de meerkost voor de koper vermeld op de vragenlijst. Deze kostprijzen werden bepaald in samenspraak met de leverancier. Wat de verpakkingsgrootte betreft, hebben we gewerkt met kortingen afhankelijk van de verpakkingsgrootte. Indien een koper dus meer service wil (dus een kleinere verpakking), dan betaalt hij een hogere prijs. In de laatste kolom vindt U het aantal respondenten die een specifiek serviceniveau wensen.

Opvallend is het feit dat nogal wat klanten kiezen voor een hoger serviceniveau, niettegenstaande de meerprijs. Dit geeft ons vertrouwen in de kwaliteit van de gegevens, omdat we gevreesd hadden dat respondenten massaal zouden kiezen voor het goedkoopste niveau.

C. Segmentatie van kopers

We hebben de bekomen prestatie-eisen (omgevormd naar 0-1 variabelen) onderworpen aan een hiërarchisch clusteringalgoritme (methode van Ward, met Jaccard-coëfficiënt).

Zonder te willen ingaan op technische details, gaat deze vorm van clustering als volgt te werk:

1. Men neemt de datamatrix met als rijen de respondenten. In de 22 kolommen staat '1', indien een specifieke respondent een bepaald niveau van een bepaalde dimensie eist, en '0' anders. De 22 kolommen staan voor de 22 verschillende niveau's (zoals vermeld in Tabel 1).

TABEL 1

De relevante functies, hun niveau's, kosten en de voorkeur van de koper

| <i>Functie</i> | <i>Prestatieniveau</i> | <i>Meerkost (%)</i> | <i>Aantal respondenten die dit niveau wenst</i> |
|--------------------|-------------------------------|---------------------|---|
| Assortiment | 10 Herbicides | 2 | 66 |
| | 30 | 4 | 19 |
| | 70 | 6 | 7 |
| | 5 Insecticides | 2 | 53 |
| | 10 | 4 | 31 |
| | 20 | 6 | 8 |
| | 5 Fungicides | 2 | 45 |
| | 10 | 4 | 35 |
| | 25 | 6 | 12 |
| Productinformatie | Alleen publiciteit | 2 | 3 |
| | Technische brochures | 3.5 | 42 |
| | Technische meetings | 5 | 47 |
| Dienst-na-verkoop | Advies via handelaar | 1 | 63 |
| | Advies via website | 2 | 1 |
| | Advies via telefoon | 3 | 2 |
| | Veldbezoek | 4 | 14 |
| | Veldbezoek en productgarantie | 5 | 12 |
| Verpakkingsgrootte | Verpakkingsgrootte 1ha | 0% Korting | 3 |
| | 2ha | 8 | 17 |
| | 5ha | 10 | 47 |
| | 10ha | 15 | 20 |
| | 15ha | 16 | 5 |

- De computer berekent de similariteit tussen elk paar respondenten a.d.h.v. de Jaccard coëfficiënt, die een maatstaf is voor het aantal '0' en '1' die 2 respondenten delen.
- Op basis van alle paarsgewijze similariteiten, zal het clustering-programma zoeken naar een optimale indeling van de respondenten in groepen (clusters), die zo verschillend mogelijk van elkaar zijn, maar waarbij elke cluster bestaat uit respondenten die maximaal op elkaar lijken (in ons geval, wat betreft de wijze waarop ze de vragenlijst hebben ingevuld).

Uit deze analyse blijkt dat er drie groepen landbouwbedrijven bestaan. Een eerste vaststelling is dat de drie groepen niet significant verschillen op de volgende macrosegmentatievariabelen:

grootte van het bedrijf, ervaring van de bedrijfsleider, en de opleiding van de bedrijfsleider. Dit betekent concreet dat verschillende types bedrijven toch dezelfde prestatie-eisen kunnen hebben, en vice-versa.

De clusters verschillen significant van elkaar met betrekking tot enkele prestatie-eisen (vooral het aantal productvariëteiten). De behoefte aan persoonlijk advies verschilt tussen de clusters.

D. Benchmarking van partners

We hebben in onderstaande tabel de typische waarden vermeld van de niveau's bereikt door de drie relevante spelers in deze markt. Dit zijn dus de best mogelijke waarden die elk van hen kan presteren per functie.

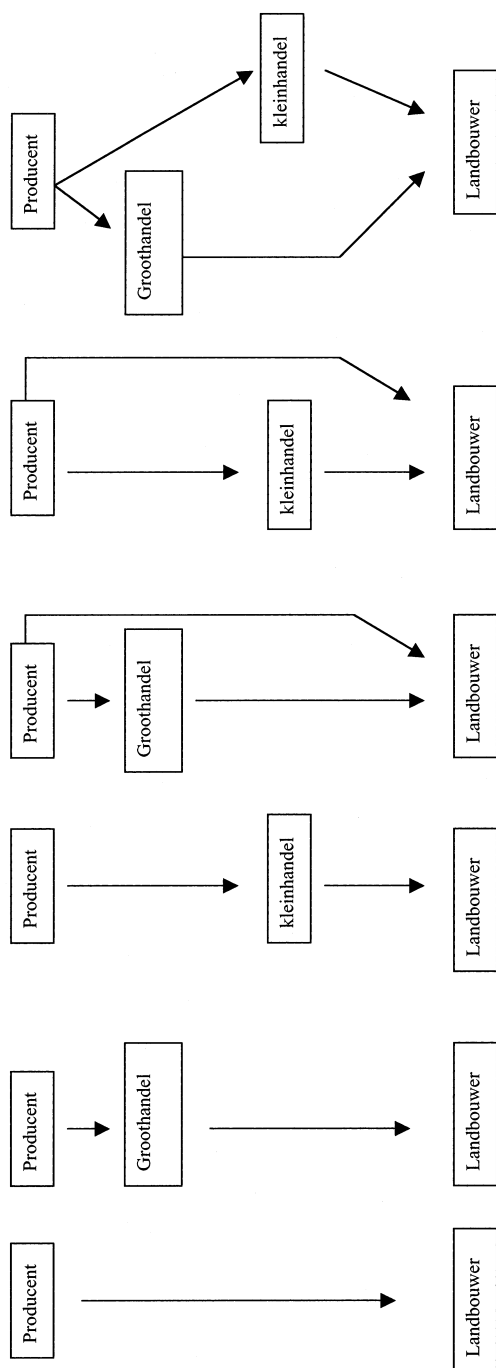
TABEL 2
De benchmarks per servicedimensie

| Functie | Producent | Kleinhandel | Groothandel |
|--------------------------|--|-------------|-----------------------|
| Assortiment Herbicides | 10 | 30 | 70 |
| Assortiment Insecticides | 5 | 10 | 20 |
| Assortiment Fungicides | 5 | 10 | 25 |
| Informatiebron | Technische meetings | Publiciteit | Technische brochures |
| Dienst-na-verkoop | Website Telefoon Veldbezoek Veldbezoek en productgarantie | Advies | Advies |
| Verpakkingsgroottes | alle tussen 1 en 15ha | 1 en 2 ha | alle tussen 1 en 15ha |

(Lees als volgt: in elke cel staat het prestatieniveau dat een partner (kolom) haalt op een dimensie (rij). Dit zijn de 'beste' waarden mogelijk op dit ogenblik).

Deze tabel kan uitgebreid worden met andere producenten, en vermeldt de typische waarden die door klein- en groothandel bereikt worden.

FIGUUR 3
Overzicht van de alternatieve distributie-strategieën



E. Genereren van alternatieve distributiestrategieën

In onderstaande tabel ziet U een aantal mogelijke strategieën, waarbij we voor elke strategie de prestatieniveau's hebben bepaald als zijnde de beste niveau's die een partner binnen die strategie kan leveren. Zo zal een rechtstreekse strategie (zonder tussenpersoon) maar een

TABEL 3
De prestaties van enkele alternatieve distributiescenario's

| Strategie | Rechtstreekse verkoop | Groothandel als tussenpersoon | Kleinhandel als tussenpersoon | Producent en groothandel | Producent en kleinhandel | Inschakelen van groot- en kleinhandel |
|---------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| Aantal Herbicides | max 10 | max70 | 30 | 70 | 30 | 70 |
| Aantal insecticides | max5 | max20 | 10 | 20 | 10 | 20 |
| Aantal fungicides | max5 | max25 | 10 | 25 | 10 | 25 |
| Informatie | tech meeting | brochures | publiciteit | brochures en meetings | via producent | geen meetings |
| Dienst-na-verkoop | via producent | groothandelaar geeft zelf advies | kleinhandelaar geeft zelf advies | alle kanalen mogelijk | alle kanalen mogelijk | groothandel en kleinhandel geven zelf advies |
| Verpakkings-grootte | alle | alle | 1 en 2ha | alle | alle | alle |

Tabel 3 leest op de zelfde wijze als Tabel 2: elke cel bevat het prestatieniveau van een strategie (kolom) op een bepaalde dimensie (rij).

beperkt assortiment kunnen bieden (namelijk het assortiment van de producent zelf). In bijhorende Figuur 3 heeft u ook een grafische voorstelling van de distributiestrategieën.

Deze figuur is niet exhaustief: andere combinaties zijn mogelijk.

F. Evaluatie van alternatieven en uiteindelijke keuze

Het originele aan onze studie schuilt in het mechanisme dat we gebruikt hebben om op een eenvoudige en objectieve wijze de ‘beste’ strategie te bepalen, die voldoet aan de wensen van elke respondent.

Het mechanisme zelf is eenvoudig: per respondent bepalen we welke van bovenstaande strategieën het beste de wensen van de respondent benadert. De term ‘benaderen’ gebruiken we in restrictieve zin: een strategie is maar aanvaardbaar indien ze voor elke functie ten minste het niveau levert dat de respondent vraagt.

Voorbeeld: respondent XYZ eist technische meetings vanwege zijn partner in de waardeketen. Omdat alleen een fabricant in staat is deze te leveren, zal alleen een strategie waarbij de producent betrokken is (en dus contact heeft met de koper) aanvaardbaar zijn. Dit kan uiteraard een strategie zijn waarbij de handel instaat voor logistiek (vergelijkbaar met ons boekenvoorbeeld).

Er zijn twee beperkingen bij deze keuze: ten eerste kunnen per respondent meerdere strategieën aanvaardbaar zijn. Dit is op zich niet erg, indien men zoekt naar de strategie die op niveau van de totale markt of een marktsegment het grootste aantal kopers aanspreekt.

Vervolgens is er hier geen sprake van een compensatorische beslissingsregel, waarbij een onvoldoende op één functie kan gecompenseerd worden door een zeer goede score op een andere functie. Om een compensatorische regel te kunnen toepassen, moeten we kunnen beschikken over bijkomende informatie per respondent: het belang dat hij hecht aan de functie, en/of de waardering die hij geeft aan elk niveau in Tabel 1. Dit is technisch niet onmogelijk, maar had andere problemen teweeg gebracht: ander type vraagstelling, andere interviewtechniek (face-to-face), zonder waarborg voor betere resultaten. Bovendien hebben we reeds slechte ervaringen met compensatorische technieken in de industriële sector.

In onderstaande Tabel 4 ziet U het aantal respondenten die door ons mechanisme toegewezen worden aan elke strategie: het aantal respondenten per strategie stelt dus het aantal respondenten voor die de betreffende strategie op alle punten aanvaardbaar vinden.

TABEL 4
*Overeenkomst tussen prestaties van strategische scenario's
en eisen van de respondenten*

| <i>Strategie</i> | <i>Aantal respondenten waarvan alle eisen worden voldaan door de strategie (in % van alle respondenten)</i> |
|---------------------------------------|---|
| Rechtstreekse verkoop | 0% |
| Groothandel als tussenpersoon | 0% |
| Kleinhandel als tussenpersoon | 0% |
| Producent en groothandel | 56% |
| Producent en kleinhandel | 39% |
| Inschakelen van groot- en kleinhandel | 5% |

De percentages in bovenstaande kolom werden als volgt bekomen:

1. Vergelijk per respondent het niveau dat hij eist per dimensie, met het niveau dat elke strategie hem te bieden heeft op die dimensie.
2. Indien het gewenste niveau gelijk is aan het geleverde niveau (de klant krijgt dus wat hij wenst), en dit is het geval voor alle dimensies, dan wordt voor die respondent de betreffende strategie als 'aanvaardbaar' bestempeld.
3. Herhaal dit proces voor elke respondent, en elke strategie.
4. Terloops weze opgemerkt dat meer dan één strategie aanvaardbaar kan zijn per respondent. In ons voorbeeld was dit niet het geval, wat verklaart waarom de hoger vermelde percentages in Tabel 4 sommeren tot 100%.

V. BESPREKING VAN DE RESULTATEN

Uit bovenstaande tabel kan men afleiden dat een landbouwbedrijf behoefte heeft aan de tussenkomst van een tussenpersoon (klein- of groothandelaar). De resultaten wijzen ook op het nut van een functiesplitsing tussen producent en tussenpersoon.

Wanneer men nu gaat kijken wat het verband is tussen de aanvaardbare strategieën en de voordien gevonden koperssegmenten, stellen we vast dat één segment eisen heeft die goed overeenkomen met de vijfde strategie (kleinhandel, assortiment van gemiddelde grootte), en een ander segment de vierde (groothandel, kleine assortimenten). Tegen

alle verwachtingen in, is de behoefte aan service geleverd door een groothandel niet gekoppeld aan de behoefte aan een ruim assortiment (die een groothandel beter kan leveren, dan een kleinhandel). Het bewijst nogmaals, zoals Rangan het zelf stelt in zijn boek, dat je kopers niet kan verplichten om in één specifiek kanaal te kopen, indien zijn behoeften beter kunnen voldaan worden via een ander kanaal.

VI. BEPERKINGEN VAN DIT ONDERZOEK EN SUGGESTIES VOOR VERDER ONDERZOEK

We hebben in dit onderzoek het keuzeproces op een specifieke wijze gesimuleerd: alle dimensies waren even belangrijk, en er was geen compensatie mogelijk van slechte prestaties op één dimensie door goede prestaties op een andere. Het keuzeproces op een andere wijze simuleren zou echter veel meer gegevens vergen van de respondent, en het gebruik van meer gesofisticeerde interviewtechnieken, met alle kosten en lagere responsgraad vandien.

De predictieve validiteit zou kunnen gemeten worden door te peilen naar de partner waar men nu het meest zaken mee doet, en dit te vergelijken met de ‘voorspelling’ (zijnde de aanvaardbare partner volgens onze simulatie). Dit is echter gevoelige informatie, en zou de respons op de vragenlijst verlaagd hebben. Bovendien lijkt het aannemelijk dat landbouwers zich bevoorraden bij meer dan één partner (tot zelfs in het buitenland toe), waarbij de te voorspellen variabele ‘share-of-wallet’ zou moeten worden (het aandeel dat een leverancier heeft in de aankopen van één klant), terwijl de voorspelde variabele in dit onderzoek van het discrete type is (aanvaardbaar of niet). Maar het is duidelijk dat toekomstige toepassingen validatie zullen vergen.

VII. BESLUIT

De toepassing van de functionele benadering op deze markt heeft ons geleerd dat respondenten bereid zijn mee te werken aan dit type onderzoek, dank zij de eenvoudige vraagstelling. De vrees voor een antwoordpatroon van het type ‘ik wil een maximale service voor niets’ is uiteindelijk ook niet bevestigd geworden. Uit de simulatie-resultaten blijken sommige distributiestrategieën andere te domineren. Respondenten willen niet noodzakelijk het serviceniveau dat

geassocieerd wordt met de traditionele kanalen (zoals bijvoorbeeld een groothandel). Dit wil niet zeggen dat men per se een voorkeur heeft voor een type kanaal of strategie, alleen dat men dat kanaal zal zoeken dat het best inspeelt op de specifieke behoeften van de koper.

Tot slot, en eerlijkheidshalve, moeten we vermelden dat de betreffende markt specifieke kenmerken heeft die de behoefte aan informatie vanwege een tussenpersoon kunnen verklaren: de agri-chemische markt (bestrijdingsmiddelen) is een brede en snelwisselende product-categorie. Dit feit, gekoppeld aan het feit dat de landbouwbedrijven in onze steekproef niet gespecialiseerd zijn in één gewas, verklaart de behoefte van de landbouwer aan objectieve informatie en advies bij de selectie van de juiste bestrijdingsmiddelen. De vertrouwensband tussen landbouwer en tussenpersoon is van essentieel belang. Deze vaststelling, gekoppeld aan de resultaten van ons onderzoek, herinneren er ons aan dat in een tijdperk waar alle informatie beschikbaar kan zijn via een muisklik, persoonlijke relaties tussen commerciële partners nog steeds determinerend zijn voor de keuze van een distributiekanaal.

REFERENTIES

- Anderson, J.C. and Narus, J.A., 1999, *Business Market Management* (Prentice Hall, New Jersey)
- Bingham F.G. Jr, 1998, *Business Marketing Management*, (NTC Books).
- Green, P.E. and Rao, V.R., 1971, Conjoint Measurement for Quantifying Judgmental Data, *Journal of Marketing Research* 8, 355-363.
- Gross, A.C., Banting, P.M., Meredith, L.N. and Ford, D.I., 1993, *Business Marketing*, (Houghton Mifflin, Boston).
- Hutt, M.D. and Speh, T.W., 1998, *Business Marketing Management*, 6th.ed., (Dryden press, Orlando)
- Kasturi Rangan, V., Benson P. Shapiro and Rowland T. Moriarty Jr, 1995, *Business Marketing Strategy*, (Irwin, Chicago)
- Kasturi Rangan, V., A.J. Menzes and Ernie Maier, 1992, Channel Selection for New Industrial Products: a Framework, Method and Application, *Journal of Marketing*, (july), 56, 69-82.
- McFadden D., 1981, Econometric Models of Probabilistic Choice Among Products, *Journal of Business*. 53, 3 Part 2, S13-30.
- Pessemier, E., Burger, P., Teach R. and Tigert D., 1971, Using Laboratory Brand Preference Scale to Predict Consumer Brand Purchases, *Management Science* 17, 6 (February), 371-385.
- Mudambi, Susan and Raj Aggarwal, 2003, Industrial Distributors: Can They Survive in the New Economy?, *Industrial Marketing Management* 32, 4, May, 317-325.
- Stern, Louis W. and Frederick D. Sturdivant, 1987, Customer-Driven Distribution Systems, *Harvard Business Review*, July-August.

